

A Anatomia de gestão estratégica: neuroeconomia, gestão de recursos humanos e sistema de gestão de qualidade

Anexos & Apêndices



Ana Isabel de Freitas Bizarro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coimbra, setembro de 2011

Índice

Anexos.....	3
Anexo I.....	4
Ficha de Identificação Institucional.....	4
Anexo II.....	14
Ficha de Diagnóstico Organizacional.....	14
Anexo III.....	17
Ficha de Comprovação de Requisitos	17
Anexo IV	28
Minuta de Auditoria Interna	28
Anexo V	30
Plano de Desenvolvimento Institucional.....	30
Anexo VI	32
Minuta para Objetivos da Qualidade	32
Apêndices	34
Apêndice I.....	35
Ficha de Comprovação de Requisitos – 1ª Auditoria Interna	35
Apêndice II.....	42
Ficha de Diagnóstico Organizacional – 1ª Auditoria Interna.....	42
Apêndice III.....	44
Relatório de 1ª Auditoria Interna.....	44
Apêndice IV	51
Ficha de Comprovação de Requisitos – 2ª Auditoria	51
Apêndice V	58
Ficha de Diagnóstico Organizacional .- 2ª Auditoria	58
Apêndice VI	60
Relatório de 2ª Auditoria Interna.....	60
Apêndice VII	65
Plano de Atividade Realizada na Dissertação de Tese	65

Anexos

Anexo I

Ficha de Identificação Institucional

IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

Designação:

Morada:

Freguesia:

Concelho:

Distrito:

Ano de
Constituição:

Telefone:

Email:

Web:

Nº Total de Associados:

Nº de Sócio Individuais:

Nº de Sócios Coletivos:

Nome do/a Presidente da Direção ou Equivalente:

Telefone:

Telemóvel:

Email:

Cargo:

B. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA PESSOA RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO

Nome:

Cargo:

Email:

Telefone:

Telemóvel:

C. FORMA JURÍDICA					
Associação		Cooperativa		Fundação	IPSS
Misericórdia		Outra	Qual?		

D. TERRITÓRIO DE ABRANGÊNCIA						
Região		Nacional		Fora da Europa	Localidade/Lugar:	
Norte		Centro		Europa		Outra.
Sul		Concelho:				

E. TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO							
Crianças		Jovens		Idosos		Famílias	População Carentiada
Mulheres		Deficientes		Desempregados/as		Grupos Étnicos	Comunidade Local
População em Geral		Outros/as		Quais?			
.Defina a missão da organização em 2 Frases:							

--	--

F. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (Desde dezembro último)							
Nº de Trabalhadores/as Renumerados/as com Vínculo Contratual (independente do tipo)				Nº de Voluntários/as Equivalentes a Trabalhadores/as a Tempo Inteiro			
No Quadro de Pessoal			Em funções Diretivas				
Trabalhadores/as Independentes			Em Funções de Chefia /Coordenação				
Estagiários/as			Em Funções Técnicas				
POC's			Noutras Funções:				
Distribuição por Sexo				Distribuição por Sexo			
Homens		Mulheres		Homens		Mulheres	
Distribuição por Grau de Escolaridade				Distribuição por Grau de Escolaridade			
4º Ano		6º Ano		4º Ano		6º Ano	
9º Ano		12 º Ano		9º Ano		12 º Ano	
Licenciatura		Mestrado		Licenciatura		Mestrado	
Pós - Graduação			Pós - Graduação				
Distribuição por Grupos Etários				Distribuição por Grupos Etários			
18 -30		31- 40		18 -30		31- 40	
41-50		51- 65		41-50		51- 65	

Mais de 65 anos		Obs.	Mais de 65 anos		Obs.
-----------------	--	------	-----------------	--	------

G. CATEGORIAS DAS ATIVIDADES QUE DESENVOLVE.					
Grupo 1: Cultura e Lazer/Recreação					
Cultura		Artes		Clubes de Lazer / Recreação e Sociais	
Desporto		Outras		Quais?	
Grupo 2: Educação, Formação e Investigação					
Ensino Básico e Secundário			Escolas Profissionais		
Ensino Superior			Educação de Adultos		
Formação Contínua			Formação Profissional		
Investigação Médica			Ciência e Tecnologia		
Ciências Sociais			Estudos Políticos		
Grupo 3: Hospitais e Reabilitação					
Hospitais		Reabilitação		Lares	Saúde Mental
Serviços Saúde		Outros		Quais?	
Grupo 4: Serviços Sociais					

Infância		Juventude		Apoio ao Rendimento e Manutenção	
Famílias		Idosos		Emergência e Socorro	
Pessoas com Deficiência				Outras	
Autoajuda		Dependências		Quais?	
Desenvolvimento Pessoal					
Grupo 5: Ambiente					
Ambiente		Património		Proteção de Animais	
Grupo 6: Desenvolvimento e Habitação					
Desenvolvimento Económico				Desenvolvimento Social	
Desenvolvimento Comunitário				Habitação	Emprego/Formação
Grupo 7: Lei, Advocacia/Defesa e Causas e Política					
Serviços Legais		Apoio Jurídico		Organizações Políticas	
Organizações Cívicas				Organizações de Defesas de Causas	
Grupo 8: Intermediários Filantrópicos e promoção do Voluntariado					
Fundações		Promoção e Apoio ao Voluntariado			Angariação Fundos
Grupo 9: Internacional					

Programas de Intercâmbio		Assistência Internacional	
Assistência ao Desenvolvimento		Promoção dos Direitos Humanos e Paz	
Grupo 10: Religião			
Congregações		Assistência a Congregações	
Grupo 11: Associações Empresariais			
Associações Empresariais		Associações Profissionais	
Sindicatos	Outros	Quais?	
Grupo 12: Outros			
Outros Grupos não Especificados		Quais?	

H. TIPO E Nº DE UTENTES/CLIENTES					
Crianças		Idosos		Minorias	Alunos/Formandos
Jovens		Desempregados			Família e Comunidade
Adultos		Pessoas com Deficiência			Beneficiários R.S.I.
Entidades Públicas					Empresas
Entidades do 3º Setor					Empreendedores
Outros					Quais?

--	--	--

I. GRAU DO USO DAS TIC		
(Posicionar a Organização no grau de utilização das TIC que mais se aproxime da sua realidade)		
INICIAL – Uso inexistente ou pontual, não estruturado nem dirigido, fruto de obrigação legal de satisfação de requisitos de interação com entidades públicas ou financiadoras. São organizações sem capacidade própria na gestão das TIC, dependendo de terceiros para a sua organização e aplicação.		
INTERMÉDIO – Uso pontual ou sectorial, em funções de gestão operacional, com aplicações de âmbito geral (ferramentas Ms Office), aplicações com especificidade técnica (ajudas técnicas, gestão de utentes,...) contactos (email, Web). Possuem alguma capacidade de uso das TIC mas dependem de externos para a gestão e/ou evolução no seu uso.		
INTEGRADO – Uso intensivo e gerido das TIC, frequentemente para suporte estruturado da informação operacional e estratégica da organização (Bases de Dados e aplicações de gestão Organizacional, gestão Documental, Website, Email) integrado na comunicações e coordenações internas bem como na interação com o exterior, via internet. Possui capacidade própria, com competências na gestão e evolução do uso das TIC.		

J. INTERESSE E EXPECTATIVAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE		
Grupo 1 : A organização possui ou não algum tipo de certificação	Sim	Não
Se sim, Qual/s?		

Grupo 2 : Como considera a situação atual da Organização?			
Muito Estagnada		Alguma Estagnação	
Estagnada		Algum Crescimento	
Crescimento Acentuado		Não Sabe	
Grupo 3 : Com qual dos seguintes papéis a organização se identifica melhor?			
Como Prestadora de Serviços		Como Promotora de Atividades/ Ideias	
Como Defensora de Direitos		Outra/s	
Grupo 4: Qual/s ação/s a organização gostaria de realizar com maior frequência?			
Formação e Sensibilização			
Serviços de Atendimento/ Aconselhamento/ Apoio			
Estudos/Investigação de temáticas sociais			
Centro de Acolhimento			
Trabalho, emprego e formação profissional			
Formação e Sensibilização para a conciliação da vida familiar e profissional			
Formação e Sensibilização dos Direitos Humanos e Migrações			
Promoção de atividades de Culturais			
Promoção de atividades de Desportivas			
Promoção de atividades Saudáveis			
Outra/s. Qual/s?			
Grupo 5 : Identifique, por favor, quais os projetos anteriores e em curso nos quais a organização tenha participado como entidade parceira ou promotora?			
Designação			Ano
1.			
2.			
3.			

4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
Grupo 6 : Exponha 5 motivos que levaram a organização à implementação da certificação?	
1	
2.	
3.	
4.	
5.	
Grupo 7 : Exponha 5 expectativas que levaram a organização à implementação da certificação?	
1	
2.	
3.	
4.	
5.	

Fonte: Adaptado de *Qualificar o 3º Setor*, 2010, em www.q3.org.pt

Anexo II

Ficha de Diagnóstico Organizacional

FATORES DE PONDERAÇÃO	Classificação (Entre o nível 1 e 5)
1.PLANEAMENTO Indicador: O Planeamento é feito aos vários níveis da organização atualizando os seus objetivos globais e sectoriais.	
2.ORGANIZAÇÃO Indicador: A estrutura orgânica da organização permite que se atinjam os objetivos traçados.	
3.COORDENAÇÃO Indicador: Existe uma política definida de coordenação das atividades da empresa.	
4.LIDERANÇA Indicador: Envolvimento de todos os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização e não apenas dos objetivos relacionados com o exercício estrito das suas funções.	
5.MOTIVAÇÃO Indicador: Estabelecimento de objetivos em colaboração com todos os membros da organização.	
6.COMUNICAÇÃO Indicador: Existe Visão e objetivos estratégicos claros e disseminados em toda a Organização.	
7.DECISÃO Indicador: As decisões finais são, em geral, acertadas e especificadas de acordo com os objetivos estratégicos definidos, sendo reformuladas de ano a ano para verificação de uma eventual inadequação destas.	

PONDERAÇÃO:				
1.	2.	3.	4.	5.
Não Cumpre	Cumpe Pontualmente	Cumpe mas Necessita de Correções	Cumpe Totalmente	Supera
- Nota Quantitativa.				
<u>De 0 a 1,99</u> Não há planeamento estratégico.	<u>De 2 a 2,5</u> Alcança os objetivos de forma parcial	<u>De 2,6 a 3,5</u> Alcança os objetivos delineados com necessidade de correção de inconformidades.	De 3,6 a 4,5 Alcança os objetivos Contribuindo para os resultados.	De 4,6 a 5 Na maioria das vezes supera o esperado. A Organização tem condições para certificação

Fonte: Adaptado de Medeiros et al, 2006 & IPQ, 2007

Anexo III

Ficha de Comprovação de Requisitos

Requisitos	Classificação (1-5)
1. PLANEAMENTO	
1.1. Requisitos de Documentação	
1.1.1.Declaração da política da qualidade, registada juntamente com os objetivos	
1.1.2.Declaração dos Objetivos da Qualidade	
1.1.3.Manual da Qualidade abrangendo os requisitos da norma	
1.1.4.Procedimentos Documentados	
1.1.5.Registos da Qualidade	
1.1.6.Registo e formação dos profissionais envolvidos no Sistema de Gestão de Qualidade	
1.2. Comprometimento da Administração	
1.2.1.Comunicação dos itens e metas da organização	
1.2.2.Instituição da política da qualidade	
1.2.3. Instituição dos objetivos da qualidade	
1.2.4.Condução da análise crítica	
1.2.3.Disponibilização de recursos para o Sistema de Gestão de Qualidade no planeamento da empresa	
2. ORGANIZAÇÃO	
2.1. Política da Qualidade	
2.1.2.Apropriada aos propósitos da empresa	
2.1.3. Comprometimento com a melhoria contínua	
2.1.4.Estrutura para a instituição e análise dos objetivos da qualidade	
2.1.5. Comunicada e entendida por toda a organização	
2.1.6.Analisada criticamente para ser mantida e melhorada	
2.2. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	
2.2.1.Ter representante formal da administração , Diretor Técnico	
2.2..2. O Representante deve assegurar os processos necessários para que os	

Sistemas de Gestão de Qualidade sejam mantidos.	
2.2.3.O Representante deve assegurar os processos necessários para que os Sistemas de Gestão de Qualidade sejam instituídos.	
2.2.4.O Representante deve assegurar que os processos necessários dos Sistemas de Gestão de Qualidade sejam melhorados.	
2.2.3.O Representante deve relatar à Assembleia Geral e à Direção o desempenho dos Sistemas de Gestão de Qualidade.	
2.2.4.Ter Canais de Comunicação	
3.COORDENAÇÃO	
3.1. Análise crítica pela Administração	
3.1.1.Ter resultados de auditoria como entrada	
3.1.2.Ter reencaminhamento do cliente como entrada	
3.1.3.Ter o desempenho dos processos como entrada	
3.1.4.Ter conformidade dos serviços como entrada	
3.1.5.Ter o acompanhamento das ações preventivas	
3.1.6.Ter o acompanhamento das ações corretivas	
3.1.7.Ter o planeamento das mudanças que possam afetar os Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.1.8.Evidenciar as melhorias dos serviços em relação aos requisitos dos clientes	
3.1.9.Evidenciar a implementação dos Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.1.10.Evidências da manutenção dos Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.1.11.Evidenciar melhorias dos Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.2.Provisão de Recursos	
3.2.1.Provisão de Recursos a implementar	
3.2.1.Provisão de Recursos para manter os Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.2.2.Provisão de Recursos para manter os Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.2.3.Provisão de recursos para melhorar dos Sistemas de Gestão de Qualidade	
3.2.4.Provisão de recursos para o aumento da satisfação dos clientes	

4. LIDERANÇA	
4.1. Infra - Estrutura	
4.1.1.Ter edifícios, espaços de trabalho e instalações apropriadas	
4.1.2. Ter equipamentos de processos	
4.1.3.Ter serviço de apoio, como transporte ou comunicação	
4.2. Fornecimento de Serviço	
4.2.1.Incluir a disponibilidade de informações que descrevem as características do serviço	
4.2.2.Incluir a disponibilidade de instrução de trabalho	
4.2.3.Prover as instruções de uso adequado de equipamento.	
4.2.4.Prover a disponibilidade e uso de dispositivos para supervisão e medição	
4.2.5.Implementação de supervisão e medição	
4.2.6.Implementação de liberação	
4.2.7.Implementação de timings de realização de serviços	
4.2.8.Implementação de contactos pós-serviços	
4.2.9.Procedimentos para identificação e rastreabilidade	
4.3. Controle Dispositivos de Medição e de Supervisão	
4.3.1.Os dispositivos devem ser calibrados ou verificados em intervalos específicos antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis	
4.3.2.Os dispositivos devem ser ajustados e reajustados como necessários	
4.3.3.Os dispositivos devem ser identificados para possibilitar que situação da calibração seja determinada	
4.3.4.Os dispositivos devem ser protegidos de danos e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.	
5. MOTIVAÇÃO – RECURSOS HUMANOS	
5.1. Requisitos de Documentação	
5.1.1.Existência de um Manual de recursos Humanos	
5.1.2.Procedimento de controlo de todos os documentos e dados, incluindo de origem externa.	

5.2. Controle dos documentos e dados	
5.2.1.Aprovação dos documentos antes da sua edição e distribuição	
5.2.2.Reaprovação de revisões dos documentos	
5.2.3.Manutenção da legibilidade, pronta identificação e disponibilização nos locais apropriados	
5.2.4.Prevenção de utilização indevida de documentos obsoletos e a sua identificação de forma apropriada.	
5.3. Sistema de Gestão de Qualidade VS Sistema de gestão de Recursos Humanos	
5.3.1.Estabelecimento e divulgação de necessidades e expectativas da organização para com os recursos humanos.	
5.3.2.Estabelecimento de uma política de recursos humanos	
5.3.3.Estabelecimento de objetivos para os recursos humanos	
5.3.4.Registo de cumprimento do sistema de gestão de recursos humanos	
5.3.5.Manutenção de todos os registos legais aplicáveis à gestão de recursos humanos , assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento integral das alterações legais que possam acontecer	
5.3.4.Condução do Sistema de gestão de Qualidade à revisão do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	
5.4. Política de Recursos Humanos	
5.4.1.A Política de Recursos Humanos é apropriada ao propósito da organização.	
5.4.2.Estabelecimento e revisão dos objetivos para a gestão dos recursos humanos	
5.4.3.A política dos recursos humanos é divulgada e compreendida a todos os níveis da organização	
5.4.4.A política dos recursos humanos é revista regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter atualizada.	
5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação	
5.5.1.Estabelecer o sistema de gestão de recursos humanos	
5.5.2.Documentar o sistema de gestão de recursos humanos	
5.5.3.Definição, documentação e comunicação das responsabilidades, das autoridades e da interação das diversas envolvidas no desempenho de gestão de recursos humanos	

5.6. Comunicação Interna	
5.6.1. Estabelecimento de um processo eficaz de comunicação interna, em todos os sentidos e entre todas as pessoas, no âmbito da gestão de recursos Humanos.	
5.7. Revisão pela Gestão	
5.7.1. O sistema de gestão de qualidade deve, em intervalos planeados, rever o sistema de gestão de recursos humanos, avaliando as necessidades da organização, das oportunidades de melhoria e das necessidades de alterações, incluindo a política e os objetivos desta.	
5.8. Planeamento dos Recursos Humanos	
5.8.1. Planeamento dos recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos planos de atividades e/ou serviços.	
5.9. Caracterização da estrutura organizacional	
5.9.1. Estabelecer a estrutura organizacional da instituição de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua atividade e meio envolvente	
5.9.2. Estabelecer metodologia a utilizar na descrição e análise de funções	
5.9.3. Estabelecer descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma.	
5.10. Objetivos	
5.10.1. Identificação e quantificação das expectativas ou objetivos dos contributos globais ou parcelares das diferentes entidades que compõem a estrutura 5.10.2. da organização, em função do plano de atividades e/ou serviços	
Os objetivos devem ser divulgados aos respetivos elementos.	
5.11. Requisitos legais e outros	
5.11.1. Identificação de todos os requisitos legais e outros, aplicáveis à gestão dos recursos humanos, bem como assegurar o seu cumprimento integral.	
5.11.2. A Organização deve manter atualizada e acessível aos seus recursos humanos toda a legislação laboral geral e a pertinente ao setor em que se insere, bem como toda a regulamentação relacionada com a atividade exercida.	
5.12. Compensações	
5.12.1. A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adotar procedimento documentado que defina tipos de documentação a atribuir aos recursos humanos.	

5.12.1.As compensações podem assumir diferentes formas, como salários, honorários, prêmios, participações e outros benefícios.	
5.13. Sanções	
5.13.1.A organização, de acordo com a legislação em vigor e para os diferentes tipos de comportamentos indesejáveis ou não conformem, deve estabelecer ou adotar procedimento documentado que identifique claramente os comportamentos passíveis de sanções e defina as mesmas	
5.14. Gestão Administrativa	
5.14.1. Atualização permanente dos registos dos dados pessoais dos recursos humanos ao seu serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre proteção de dados pessoais.	
5.15. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	
5.15.1.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de métodos e técnicas a utilizar no recrutamento e na seleção dos recursos humanos.	
5.15.2.Estabelecer e manter os procedimentos que garantam a igualdade de oportunidades e de tratamento a todos os candidatos	
5.16. Admissão	
5.16.1.Estabelecer e manter os procedimentos que regulamentem a admissão dos recursos humanos	
5.17. Acolhimento e Integração	
5.17.1Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de acolhimento e integração dos recursos humanos.	
5.18. Comportamentos	
5.18.1.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de padrões e códigos de conduta	
5.19. Desenvolvimento	
5.19.1.Estabelecer e manter os procedimentos s que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos.	
5.20. Formação	
5.20.1.Estabelecer e manter os procedimentos de definição e identificação das necessidades de formação dos recursos humanos	

5.20.2.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de mecanismos de controle e avaliação da eficácia e impacto da formação	
5.20.3.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de objetivos de formação. Elaborar os planos de execução e garantir os recursos necessários.	
5.21. Qualificação de Competências	
5.21.1.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de qualificação das competências dos seus recursos humanos, sempre que tal seja exigido por imperativo legal, por requisito do cliente e/ou por razões de especificidade da sua atividade.	
5.22. Carreiras	
5.22.1.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição de gestão e desenvolvimento de carreiras.	
5.23. Medição	
5.23.1Estabelecer e manter os procedimentos s de planeamento e implementação de processos de acompanhamento, medição, análise e melhoria do sistema de gestão de recursos humanos.	
5.24. Avaliação de Desempenho	
5.24.1.Estabelecer e manter os procedimentos s de definição do sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, incluindo a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação.	
5.25. Satisfação Interna	
5.25.1.Estabelecer e manter os procedimentos s de medição, a nível da satisfação interna, estabelecendo, a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação	
6. COMUNICAÇÃO	
6.1. Planeamento e Desenvolvimento dos Serviços e Atividades	
6.1.1. Determinar os requisitos de cada serviço e atividade	
6.1.2.Determinar a necessidade para instituir processos e documentos e prover recursos específicos para o serviço ou atividade.	
6.1.3.Determinar a verificação do serviço ou atividade	
6.1.4.Determinar a validação do serviço ou atividade.	
6.1.5.Determinar o controle do serviço ou atividade	
6.1.6.Objetivos da qualidade mensuráveis e consistentes com política de qualidade	

instituída.	
6.1.7.Planeamento da qualidade de acordo com os requisitos	
6.1.8.Planeamento de novos processos.	
6.2. Aquisição	
6.2.1.Procedimento de início de serviço e/ou atividade.	
6.2.2.Avaliação de fornecedores	
6.2.2.Informação de aprovação de serviço e/ou atividade	
6.2.3.Informação da aprovação de procedimentos	
6.2.4.Informação da aprovação de equipamento	
6.2.5.Informação de qualificação de pessoal	
6.2.6.Informação dos Sistemas de gestão de Qualidade em curso	
6.2.7.Procedimento para inspeção de serviços e/ou atividades.	
6.3. Análise de Dados	
6.3.1. Deve-se ter informação da satisfação do cliente/utente.	
6.3.2.Deve – se ter informação e tendências dos processos e serviços e/ou atividades, incluindo oportunidades para ações preventivas.	
6.3.3.Deve-se ter informação dos fornecedores	
7.DECISÃO	
7.1 Processos relacionados aos clientes/Foco no cliente	
7.1.1.Determinação dos requisitos especificados pelo cliente	
7.1.2.Determinação dos requisitos especificados pela execução do serviço e/ou atividade	
7.1.3.Determinação dos requisitos especificados de procedimentos de pós- serviço e/ou pós-atividade.	
7.1.4.Determinação dos requisitos estatutários e regulamentos relacionados ao serviço e/ou atividade.	
7.1.5.Requisitos dos serviços e/ou atividades definidas	
7.1.6.Assegurados os requisitos do contrato ou de pedido que definam daqueles que previamente manifestados estão resolvidos.	

7.1.7.Assegurado que a organização tem capacidade para atender os requisitos especificados	
7.1.8.Comunicação com os clientes/utentes com relação ao serviço e/ou atividade.	
7.1.9.Comunicação com os clientes com relação a indagações, contratos ou pedidos, incluindo complementos.	
7.1.10.Comunicação com os clientes/utentes com relação a reintegração, incluindo reclamações.	
7.2. Controle de serviços e/ou atividades Não - Conforme	
7.2.1.Assegurar a tomada de ações para eliminar as não - conformidades detetadas	
7.2.2. Assegurar a autorização do seu uso.	
7.2.3.Assegurar a autorização de aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e , onde aplicável, pelo cliente/utente.	
7.2.4.Assegurar a tomada de ação para impedir a intenção original do seu uso ou aplicação.	
7.3. Medição, Análise e Melhoria	
7.3.1.Procedimento para análise crítica das não - conformidades	
7.3.2.Procedimento de determinação das causas das não - conformidades	
7.3.3.Procedimento para avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não - conformidades não ocorrerão novamente	
7.3.4.Procedimento para determinação e implementação de ações necessárias.	
7.3.5.Procedimento de registo dos resultados das ações executadas	
7.3.6.Procedimento de análise crítica de ações corretivas executadas	
7.3.7.Procedimento com definição de não – conformidades potenciais e de suas causas.	
7.3.8.Procedimento com avaliação da necessidade de ações para prevenir a ocorrência de não – conformidades.	
7.3.9.Procedimento com definição e implementação de ações necessárias	
7.3.10.Procedimentos com registo de ações executadas	
7.3.11.Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão de qualidade.	
7.3.12.Técnicas estatísticas	

7.3.13. Controle de informações relativas à percepção do cliente.				
7.3.14. Auditorias Internas com intervalos regulares				
7.3.15. Documentos que demonstrem a conformidade do produto				
Quantificação de Pontuação				
1.	2.	3.	4.	5.
Não Cumpe	Cumpe Pontualmente	Cumpe mas Necessita de Correções	Cumpe Totalmente	Supera

Fonte: Adaptado de Medeiros et al, 2006 & Fernandes, 2007

Anexo IV

Minuta de Auditoria Interna

Logotipo da Organização	RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA	Data: ____/____/____
		Folha ____ de ____
Código:	FATORES ANALISADOS: o Planejamento, a Organização, a Coordenação, a Liderança, a Motivação, a Comunicação e a Decisão.	
EQUIPA AUDITORA:		ASSINATURA:
DIRETOR TÉCNICO:		
ELEMENTO NÚCLEO QUALIDADE:		
ELEMENTO NÚCLEO QUALIDADE:		
RESULTADO DA AUDITORIA/DEFICIÊNCIA(S) ENONTRADA(S):		
AÇÕES DE MELHORIA PROPOSTAS:		
DISTRIBUIÇÃO:	DATA:	Aprovado:

Fonte: Adaptação Saraiva et al, 2009.

Anexo V

Plano de Desenvolvimento Institucional

Logotipo da Organização	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL		Data: ____/____/____		
			Folha ____ de ____		
Código:	Descrição dos objetivos:				
Fundamentação dos objetivos:		Equipas a envolver:			
Indicador:					
Fórmula de cálculo:					
Responsável:	Elaborado:	Aprovado:			
Atividade	Principais metas / objetivos intermédios	Destinatários	Responsáveis	Data Prevista	Custos

Fonte: Adaptação Saraiva et , 2009.

Anexo VI

Minuta para Objetivos da Qualidade

Logotipo da Organização	OBJETIVOS DA QUALIDADE	Data: ____/____/____			
		Folha ____ de ____			
Código:	Descrição do objetivo:				
Fundamentação do objetivo:		Equipa a envolver:			
Indicador:					
Fórmula de cálculo:					
Responsável:	Elaborado:	Aprovado:			
N.º:	Principais metas / objetivos intermédios	Data	Respons.	Controlo	Data

Fonte: Saraiva et al , 2009.

Apêndices

Apêndice I

Ficha de Comprovação de Requisitos – 1ª Auditoria Interna

Ficha de Comprovação de Requisitos

1ª Auditoria a 14/03/2011

COMPROVAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	1ª Auditoria
Requisitos	14-03-2011
1. PLANEAMENTO	
1.1. Requisitos de Documentação	
1.1.1.	1
1.1.2.	1
1.1.3.	1
1.1.4.	2
1.1.5.	2
1.1.6.	2
Média Requisito 1.1.	1,5
1.2. Comprometimento da Administração	
1.2.1.	2
1.2.2.	2
1.2.3.	1
1.2.4.	2
1.2.3.	2
Média Requisito 1.2.	1,8
Classificação Total para o Planeamento	1,8
2. ORGANIZAÇÃO	
2.1. Política da Qualidade	
2.1.2.	2
2.1.3.	3
2.1.4.	2
2.1.5.	2
2.1.6.	3
Média Requisito 2.1.	2,4
2.2. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	
2.2.1.	1
2.2.2.	2
2.2.3.	2
2.2.4.	2
2.2.3.	3
2.2.4.	3
Média Requisito 2.2.	2,2
Classificação Total para a Organização	2,3
3.COORDENAÇÃO	
3.1. Análise crítica pela Administração	
3.1.1.	1
3.1.2.	2
3.1.3.	2
3.1.4.	36 2

3.1.5.	2
3.1.6.	2
3.1.7.	2
3.1.8.	2
3.1.9.	2
3.1.10.	2
3.1.11.	2
Média de Requisito 3.1.	1,9
3.2.Provisão de Recursos	
3.2.1.	2
3.2.2.	2
3.2.3.	2
3.2.4.	2
Média de Requisito 3.2.	2,0
Classificação Total para a Coordenação	2,0
4. LIDERANÇA	
4.1. Infra - Estrutura	
4.1.1.	3
4.1.2.	3
4.1.3.	4
Média do Requisito 4.1.	3,0
4.2. Fornecimento de Serviço	
4.2.1.	3
4.2.2.	3
4.2.3.	3
4.2.4.	3
4.2.5.	2
4.2.6.	2
4.2.7.	3
4.2.8.	3
4.2.9.	2
Média do Requisito 4.2.	2,7
4.3. Controle Dispositivos de Medição e de Supervisão	
4.3.1.	3
4.3.2.	3
4.3.3.	3
4.3.4.	3
Média do Requisito 4.3.	3,0
Classificação Total para a Coordenação	2,9
5. MOTIVAÇÃO – RECURSOS HUMANOS	
5.1. Requisitos de Documentação	
5.1.1.	1
5.1.2.	2
Média do Requisito 5.1.	2,2
5.2. Controle dos documentos e dados	

5.2.1.	4
5.2.2.	3
5.2.3.	3
5.2.4.	4
Média do Requisito 5.2.	3,5
5.3. Sistema de Gestão de Qualidade VS Sistema de gestão de Recursos Humanos	
5.3.1.	2
5.3.2.	1
5.3.3.	1
5.3.4.	1
5.3.5.	2
5.3.4.	1
Média do Requisito 5.3.	1,3
5.4. Política de Recursos Humanos	
5.4.1.	1
5.4.2.	1
5.4.3.	2
5.4.4.	1
Média do Requisito 5.4.	1,3
5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação	
5.5.1.	2
5.5.2.	2
5.5.3.	3
Média do Requisito 5.5.	2,3
5.6. Comunicação Interna	
5.6.1.	3
5.7. Revisão pela Gestão	
5.7.1.	2
5.8. Planeamento dos Recursos Humanos	
5.8.1.	2
5.9. Caracterização da estrutura organizacional	
5.9.1.	2
5.9.2.	2
5.9.3.	2
Média do Requisito 5.9.	2,0
5.10. Objetivos	
5.10.1.	1
5.10.2.	1
Média do Requisito 5.10.	1,0
5.11. Requisitos legais e outros	
5.11.1.	3
5.11.2.	2
Média do Requisito 5.11.	2,5
5.12. Compensações	
5.12.1.	2

5.12.2.	1
Média do Requisito 5.12.	1,5
5.13. Sanções	
5.13.1.	1
5.14. Gestão Administrativa	
5.14.1.	3
5.15. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	
5.15.1.	1
5.15.2.	1
Média do Requisito 5.1.	1,0
5.16. Admissão	
5.16.1.	1
5.17. Acolhimento e Integração	
5.17.1.	1
5.18. Comportamentos	
5.18.1.	1
5.19. Desenvolvimento	
5.19.1.	2
5.20. Formação	
5.20.1.	2
5.20.2.	1
5.20.3.	1
Média do Requisito 5.20.	1,3
5.21. Qualificação de Competências	
5.21.1.	1
5.22. Carreiras	
5.22.1	1
5.23. Medição	
5.23.1	1
5.24. Avaliação de Desempenho	
5.24.1.	1
5.25. Satisfação Interna	
5.25.1.	1
Classificação Total para a Motivação - Recursos Humanos	1,6
6. COMUNICAÇÃO	
6.1. Planeamento e Desenvolvimento dos Serviços e Atividades	
6.1.1.	2
6.1.2.	2
6.1.3.	2
6.1.4.	1
6.1.5.	1
6.1.6.	1
6.1.7.	1
6.1.8.	1
Média do Requisito 6.1.	1,4

6.2. Aquisição	
6.2.1.	2
6.2.2.	1
6.2.2.	2
6.2.3.	2
6.2.4.	2
6.2.5.	2
6.2.6.	2
6.2.7.	2
Média do Requisito 6.2.	1,9
6.3. Análise de Dados	
6.3.1.	2
6.3.2.	2
6.3.3.	3
Média do Requisito 6.3.	2,3
Classificação Final de Comunicação	1,9
7.DECISÃO	
7.1 Processos relacionados aos clientes/Foco no cliente	
7.1.1.	2
7.1.2.	2
7.1.3.	2
7.1.4.	2
7.1.5.	2
7.1.6.	2
7.1.7.	2
7.1.8.	2
7.1.9.	2
7.1.10.	2
Média do Requisito 7.1.	2,0
7.2. Controle de serviços e/ou atividades Não - Conforme	
7.2.1.	3
7.2.2.	3
7.2.3.	2
7.2.4.	3
Média do Requisito 7.2.	2,8
7.3. Medição, Análise e Melhoria	
7.3.1.	2
7.3.2.	2
7.3.3.	2
7.3.4.	2
7.3.5.	2
7.3.6.	2
7.3.7.	2
7.3.8.	2
7.3.9.	2

7.3.10.	2
7.3.11.	2
7.3.12.	2
7.3.13.	1
7.3.14.	1
7.3.15.	1
Média do Requisito 7.3.	1,8
Classificação Final de Decisão	2,2

Apêndice II

Ficha de Diagnóstico Organizacional – 1ª Auditoria Interna

Ficha de Diagnóstico Organizacional

1ª Auditoria a 14/03/2011

FATORES DE PONDERAÇÃO	1ª Auditoria
1.PLANEAMENTO Indicador: O Planeamento é feito aos vários níveis da organização atualizando os seus objetivos globais e sectoriais.	1,8
2.ORGANIZAÇÃO Indicador: A estrutura orgânica da organização permite que se atinjam os objetivos traçados.	2,3
3.COORDENAÇÃO Indicador: Existe uma política definida de coordenação das atividades da empresa.	2
4.LIDERANÇA Indicador: Envolvimento de todos os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização e não apenas dos objetivos relacionados com o exercício estrito das suas funções.	2,9
5.MOTIVAÇÃO Indicador: Estabelecimento de objetivos em colaboração com todos os membros da organização.	1,6
6.COMUNICAÇÃO Indicador: Existe Visão e objetivos estratégicos claros e disseminados em toda a Organização.	1,9
7.DECISÃO Indicador: As decisões finais são, em geral, acertadas e especificadas de acordo com os objetivos estratégicos definidos, sendo reformuladas de 3 em 3 meses para verificação de uma eventual inadequação destas.	2,2

Classificação 1ª Auditoria


2,1

Alcança os objetivos de forma parcial

Apêndice III

Relatório de 1ª Auditoria Interna

ASSOCIAÇÃO RECREATIVA CULTURAL E SOCIAL DAS GÂNDARAS

	RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA	Data: 18/03/2011
		Folha 2 de 2
Código:	FATORES ANALISADOS: o Planeamento, a Organização, a Coordenação, a Liderança, a Motivação, a Comunicação e a Decisão.	
EQUIPA AUDITORA: DIRETOR TÉCNICO: Teresa Soares		ASSINATURA:
ELEMENTO NÚCLEO QUALIDADE: Ana Bizarro		
ELEMENTO NÚCLEO QUALIDADE:		
<p>RESULTADO DA AUDITORIA/DEFICIÊNCIA (S) ENCONTRADA (S):</p> <p>Através da ficha nº 4, comprova-se a existência dos requisitos de cada item, e dada uma classificação de 1 a 5, adota-se um grau ascendente de qualidade que vai desde o nível mais baixo o 1, que indica que não cumpre nenhum requisito para a certificação da qualidade, até ao nível mais alto que é o 5, em que além da organização reunir todos os itens mantendo um desempenho em constante evolução. Deste modo, pelos vários fatores verificou-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeamento: O Planeamento não é feito aos vários níveis da organização atualizando os seus objetivos globais e sectoriais com uma classificação global de 1,8 Pontos, tendo em falta requisitos. - Organização: A estrutura orgânica da organização permite pontualmente que se atinjam os objetivos traçados, com uma classificação global de 2,3 pontos. - Coordenação: Verifica-se que existe uma política pontual e não totalmente definida de coordenação das atividades da Associação, com uma pontuação global de 2 pontos. - Liderança: Verificar que existe um envolvimento de todos os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização e não apenas dos objetivos relacionados com o exercício das suas funções mas que necessita de correções, com uma pontuação global de 2,9 pontos. 		

- Motivação: Verifica-se que não se estabelece objetivos em colaboração com todos os membros da organização, com uma pontuação de 1,6 pontos.

- Comunicação: Verifica-se que não existe uma visão e objetivos estratégicos claros e disseminados em toda a organização, com uma pontuação global de 1,9 pontos.

- Decisão: Verifica-se que as decisões finais são, em geral, acertadas e especificadas de acordo com os objetivos estratégicos definidos mas necessita de correções, com uma pontuação global de 2,2 pontos.

Através da realização do diagnóstico da atual situação da organização para avaliar e localizar a sua atual realidade, ao classificar os itens da ficha nº 4, identificou-se que os procedimentos existentes estavam relacionados com as medidas da implementação do sistema HCCP e as restantes estavam, na sua maioria, em falta.

A avaliação do estado da ARCSG teve a pontuação de 2,1, ou seja, apesar de ter muitos requisitos em falta ainda consegue atingir os objetivos da qualidade de forma parcial.

AÇÕES DE MELHORIA PROPOSTAS:

Para delinear o caminho de ação para a implementação do sistema de gestão de qualidade, fez-se o diagnóstico da atual situação da organização para avaliar e localizar a sua realidade. Verifica-se que Associação Recreativa Cultural e Social das Gândaras encontra-se no nível 2,1, para a certificação de qualidade, ou seja, cumpre pontualmente alguns requisitos mas necessita de elaborar os seus objetivos estratégicos direcionados para uma ação de forma a manter um relacionamento estreito com o mercado, inovar, ter flexibilidade e um bom sistema de informação assim como com um bom sistema nas áreas de operacional e de apoio. Este caminho passa, essencialmente, por criar serviços e/ou atividades que atendem às necessidades dos clientes/utentes e as solucionam. Para tal é necessário um grande dinamismo, que se traduz num ciclo de *feed-back* e na adoção de numa resposta muito rápida a este.

O plano de ação estipulado intitula-se Plano de Desenvolvimento Institucional, em que, no prazo do 1º Semestre de 2011, se estipula a elaboração de uma gestão estratégica na criação dos requisitos para a implementação da certificação da qualidade. No Quadro nº 6, estão identificados os objetivos a atingir até junho de 2011, que depois

de implementados e da verificação das não – conformidades será revisto para uma nova redefinição para o 2º Semestre do mesmo, mas precisamente a 26/08/2011.

Quadro nº 6- Lista de Objetivos da Organização para 1º Semestre de 2011

Construção em 01/04/2011 com revisão prevista a 26/08/2011

Objetivo Geral: Delinear o Plano de Ação com vista à Implementação da Certificação da Qualidade.

OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1	.Elaboração da 1ª Auditoria Interna	.Preenchimento das Fichas nº 3 e nº 4, Elaborar o relatório da Auditoria Interna	12,5%	01 abril de 2011
2	.Delinear a Meta de ação para o Plano de Desenvolvimento Institucional	. Fixação de Objetivos Estratégicos	12,5%	01 de abril de 2011
3	. Diagnosticar o conjunto de operações e respetivos procedimentos existentes	. Através Relatório de Auditoria Interna e Resultados Obtidos na ficha nº 4.	25%	18 de abril de 2011
4	Construção de Manual de Qualidade.	. Manual de Qualidade da Organização com referência às operações e procedimentos para cada área de atuação: a Recreativa, a Cultural, a	50%	07 de maio de 2011

		Social e a Formativa. Assim como também especificar os Procedimentos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.		
- Objetivos dos Recursos Humanos				
Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1.	Identificação de serviços e/ou atividades.	.Elaboração de Manual de Procedimentos	25%	14 de maio de 2011
		.Elaboração de Regulamento.	25%	14 de maio de 2011
2.	Identificação de Colaboradores e respectivas funções			
3.	Programação de serviços e/ou atividades e plano de formação para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2012.	.Programação de serviços e/ou atividades e formação para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2012.	25%	21 de maio de 2011
		. Apresentar o Plano de Atividades e de formação para o Ano de 2011/2012	25%	21 de maio de 2011
- Objetivos da Área Social				
Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1.	Identificação de serviços e/ou atividades.	.Elaboração de Manual de Procedimentos	25%	28 de maio de 2011
		.Elaboração de Regulamento.	25%	28 de maio de 2011
2.	Identificação de Clientes/Utentes			
3.	Programação de	.Programação de serviços e/ou atividades para 2º	25%	04 de junho de 2011

serviços e/ou atividades para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2012.	semestre de 2011			
	. Apresentar o Plano de Atividades para o Ano de 2011/2012		25%	04 de junho de 2011
- Objetivos da Área Formativa				
Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1. Identificação de serviços e/ou atividades.	2. Identificação de Clientes/Utentes	.Elaboração de Manual de Procedimentos	25%	18 de junho de 2011
		.Elaboração de Regulamento.	25%	18 de junho de 2011
3. Programação de Plano Formativo para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2012.		.Programação de Formação para 2º semestre de 2011 e 1ª Semestre de 2011	25%	25 de junho de 2011
		. Apresentar o Plano de Formação para o Ano de 2011/2012	25%	25 de junho de 2011
- Objetivos da Área Recreativa				
Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1. Identificação de serviços e/ou atividades.	2. Identificação de Clientes/Utentes	.Elaboração de Manual de Procedimentos	25%	01 de julho de 2011
		.Elaboração de Regulamento.	25%	01 de julho de 2011
3. Programação de serviços e/ou atividades para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2012.		.Programação de serviços e/ou atividades para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2011.	25%	08 de julho de 2011
		. Apresentar o Plano de Atividades para o Ano de 2011/2012	25%	08 de julho de 2011

- Objetivos da Área Cultural				
Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1.	Identificação de serviços e/ou atividades.	.Elaboração de Manual de Procedimentos	25%	22 de julho de 2011
2.	Identificação de Clientes/Utentes	.Elaboração de Regulamento.	25%	22 de julho de 2011
3.	Programação de serviços e/ou atividades para 2º semestre de 2011 e 1º Semestre de 2012.	.Programação de serviços e/ou atividades para 2º semestre de 2011 e 1º, Semestre de 2012	25%	29 de julho de 2011
		. Apresentar o Plano de Atividades para o Ano de 2011/2012	25%	29 de julho de 2011
Fonte: Adaptação Rodrigues e tal, 2007				
DISTRIBUIÇÃO:		DATA:	Aprovado:	

Apêndice IV

Ficha de Comprovação de Requisitos – 2ª Auditoria

Ficha de Comprovação de Requisitos

2ª Auditoria a 26/08/2011

COMPROVAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	1ª Auditoria	2ª Auditoria
Requisitos	14-03-2011	26-08-2011
1. PLANEAMENTO		
1.1. Requisitos de Documentação		
1.1.1.	1	4
1.1.2.	1	4
1.1.3.	1	4
1.1.4.	2	3
1.1.5.	2	3
1.1.6.	2	3
Média Requisito 1.1.	1,5	3,5
1.2. Comprometimento da Administração		
1.2.1.	2	4
1.2.2.	2	4
1.2.3.	1	4
1.2.4.	2	3
1.2.3.	2	4
Média Requisito 1.2.	1,8	3,8
Classificação Total para o Planeamento	1,8	3,8
2. ORGANIZAÇÃO		
2.1. Política da Qualidade		
2.1.2.	2	4
2.1.3.	3	4
2.1.4.	2	4
2.1.5.	2	3
2.1.6.	3	3
Média Requisito 2.1.	2,4	3,6
2.2. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação		
2.2.1.	1	4
2.2.2.	2	4
2.2.3.	2	3
2.2.4.	2	4
2.2.3.	3	4
2.2.4.	3	3
Média Requisito 2.2.	2,2	3,7
Classificação Total para a Organização	2,3	3,6
3.COORDENAÇÃO		
3.1. Análise crítica pela Administração		
3.1.1.	1	3
3.1.2.	2	2
3.1.3.	2	2
3.1.4.	2	2

3.1.5.	2	2
3.1.6.	2	2
3.1.7.	2	3
3.1.8.	2	2
3.1.9.	2	3
3.1.10.	2	3
3.1.11.	2	3
Média de Requisito 3.1.	1,9	2,5
3.2.Provisão de Recursos		
3.2.1.	2	3
3.2.2.	2	3
3.2.3.	2	3
3.2.4.	2	3
Média de Requisito 3.2.	2,0	3,0
Classificação Total para a Coordenação	2,0	2,7
4. LIDERANÇA		
4.1. Infra - Estrutura		
4.1.1.	3	3
4.1.2.	3	4
4.1.3.	4	4
Média do Requisito 4.1.	3,0	3,4
4.2. Fornecimento de Serviço		
4.2.1.	3	4
4.2.2.	3	4
4.2.3.	3	3
4.2.4.	3	3
4.2.5.	2	3
4.2.6.	2	3
4.2.7.	3	3
4.2.8.	3	3
4.2.9.	2	3
Média do Requisito 4.2.	2,7	3,2
4.3. Controle Dispositivos de Medição e de Supervisão		
4.3.1.	3	3
4.3.2.	3	4
4.3.3.	3	4
4.3.4.	3	4
Média do Requisito 4.3.	3,0	3,8
Classificação Total para a Coordenação	2,9	3,3
5. MOTIVAÇÃO – RECURSOS HUMANOS		
5.1. Requisitos de Documentação		
5.1.1.	1	4
5.1.2.	2	4
Média do Requisito 5.1.	2,2	3,8
5.2. Controle dos documentos e dados		

5.2.1.	4	4
5.2.2.	3	4
5.2.3.	3	4
5.2.4.	4	4
Média do Requisito 5.2.	3,5	4,0
5.3. Sistema de Gestão de Qualidade VS Sistema de gestão de Recursos Humanos		
5.3.1.	2	4
5.3.2.	1	4
5.3.3.	1	4
5.3.4.	1	4
5.3.5.	2	4
5.3.4.	1	4
Média do Requisito 5.3.	1,3	4,0
5.4. Política de Recursos Humanos		
5.4.1.	1	4
5.4.2.	1	4
5.4.3.	2	3
5.4.4.	1	4
Média do Requisito 5.4.	1,3	3,8
5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação		
5.5.1.	2	4
5.5.2.	2	4
5.5.3.	3	4
Média do Requisito 5.5.	2,3	4,0
5.6. Comunicação Interna		
5.6.1.	3	4
5.7. Revisão pela Gestão		
5.7.1.	2	4
5.8. Planeamento dos Recursos Humanos		
5.8.1.	2	4
5.9. Caracterização da estrutura organizacional		
5.9.1.	2	3
5.9.2.	2	3
5.9.3.	2	3
Média do Requisito 5.9.	2,0	3,0
5.10. Objetivos		
5.10.1.	1	3
5.10.2.	1	3
Média do Requisito 5.10.	1,0	3,0
5.11. Requisitos legais e outros		
5.11.1.	3	3
5.11.2.	2	2
Média do Requisito 5.11.	2,5	2,5
5.12. Compensações		
5.12.1.	2	4

5.12.2.	1	4
Média do Requisito 5.12.	1,5	4,0
5.13. Sanções		
5.13.1.	1	4
5.14. Gestão Administrativa		
5.14.1.	3	4
5.15. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos		
5.15.1.	1	4
5.15.2.	1	4
Média do Requisito 5.1.	1,0	4,0
5.16. Admissão		
5.16.1.	1	4
5.17. Acolhimento e Integração		
5.17.1.	1	4
5.18. Comportamentos		
5.18.1.	1	3
5.19. Desenvolvimento		
5.19.1.	2	4
5.20. Formação		
5.20.1.	2	4
5.20.2.	1	4
5.20.3.	1	4
Média do Requisito 5.20.	1,3	4,0
5.21. Qualificação de Competências		
5.21.1.	1	4
5.22. Carreiras		
5.22.1	1	3
5.23. Medição		
5.23.1	1	3
5.24. Avaliação de Desempenho		
5.24.1.	1	3
5.25. Satisfação Interna		
5.25.1.	1	4
Classificação Total para a Motivação - Recursos Humanos	1,6	3,7
6. COMUNICAÇÃO		
6.1. Planeamento e Desenvolvimento dos Serviços e Atividades		
6.1.1.	2	4
6.1.2.	2	4
6.1.3.	2	4
6.1.4.	1	4
6.1.5.	1	4
6.1.6.	1	4
6.1.7.	1	4
6.1.8.	1	4
Média do Requisito 6.1.	1,4	4,0

6.2. Aquisição		
6.2.1.	2	4
6.2.2.	1	4
6.2.2.	2	4
6.2.3.	2	4
6.2.4.	2	4
6.2.5.	2	4
6.2.6.	2	4
6.2.7.	2	4
Média do Requisito 6.2.	1,9	4,0
6.3. Análise de Dados		
6.3.1.	2	4
6.3.2.	2	4
6.3.3.	3	4
Média do Requisito 6.3.	2,3	4,0
Classificação Final de Comunicação	1,9	4,0
7.DECISÃO		
7.1 Processos relacionados aos clientes/Foco no cliente		
7.1.1.	2	4
7.1.2.	2	4
7.1.3.	2	4
7.1.4.	2	4
7.1.5.	2	4
7.1.6.	2	4
7.1.7.	2	4
7.1.8.	2	4
7.1.9.	2	4
7.1.10.	2	4
Média do Requisito 7.1.	2,0	4,0
7.2. Controle de serviços e/ou atividades Não - Conforme		
7.2.1.	3	4
7.2.2.	3	4
7.2.3.	2	4
7.2.4.	3	4
Média do Requisito 7.2.	2,8	4,0
7.3. Medição, Análise e Melhoria		
7.3.1.	2	4
7.3.2.	2	4
7.3.3.	2	4
7.3.4.	2	4
7.3.5.	2	4
7.3.6.	2	4
7.3.7.	2	4
7.3.8.	2	4
7.3.9.	2	4

7.3.10.	2	4
7.3.11.	2	4
7.3.12.	2	4
7.3.13.	1	4
7.3.14.	1	4
7.3.15.	1	3
Média do Requisito 7.3.	1,8	3,9
Classificação Final de Decisão	2,2	4,0

Apêndice V

Ficha de Diagnóstico Organizacional .- 2ª Auditoria

Ficha de Diagnóstico Organizacional


2ª Auditoria a 26/08/2011

FATORES DE PONDERAÇÃO	2ª Auditoria
1.PLANEAMENTO Indicador: O Planeamento é feito aos vários níveis da organização atualizando os seus objetivos globais e sectoriais.	3,8
2.ORGANIZAÇÃO Indicador: A estrutura orgânica da organização permite que se atinjam os objetivos traçados.	3,6
3.COORDENAÇÃO Indicador: Existe uma política definida de coordenação das atividades da empresa.	2,7
4.LIDERANÇA Indicador: Envolvimento de todos os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização e não apenas dos objetivos relacionados com o exercício estrito das suas funções.	3,3
5.MOTIVAÇÃO Indicador: Estabelecimento de objetivos em colaboração com todos os membros da organização.	3,7
6.COMUNICAÇÃO Indicador: Existe Visão e objetivos estratégicos claros e disseminados em toda a Organização.	4
7.DECISÃO Indicador: As decisões finais são, em geral, acertadas e especificadas de acordo com os objetivos estratégicos definidos, sendo reformuladas de 3 em 3 meses para verificação de uma eventual inadequação destas.	4

Classificação 2ª Auditoria
3,6
Alcança os objetivos

Apêndice VI

Relatório de 2ª Auditoria Interna

	RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA	Data: 26/08/2011
Código:		Folha 1 de 2
FATORES ANALISADOS:	o Planeamento, a Organização, a Coordenação, a Liderança, a Motivação, a Comunicação e a Decisão.	
EQUIPA AUDITORA: DIRETOR TÉCNICO: Teresa Soares	ASSINATURA:	
ELEMENTO NÚCLEO QUALIDADE: Ana Bizarro		
ELEMENTO NÚCLEO QUALIDADE:		
<p>RESULTADO DA AUDITORIA/DEFICIÊNCIA (S) ENCONTRADA (S):</p> <p>Através da ficha nº 4, comprova-se a existência dos requisitos de cada item, e dada uma classificação de 1 a 5, adota-se um grau ascendente de qualidade que vai desde o nível mais baixo o 1, que indica que não cumpre nenhum requisito para a certificação da qualidade, até ao nível mais alto que é o 5, em que além da organização reunir todos os itens mantendo um desempenho em constante evolução. Deste modo, pelos vários fatores verificou-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeamento: O Planeamento é feito aos vários níveis da organização atualizando os seus objetivos globais e sectoriais mas necessita de algumas correções, com uma classificação global de 3,8 Pontos.. - Organização: A estrutura orgânica da organização permite que se atinjam os objetivos traçados mas necessita de algumas correções, com uma classificação global de 3,6 pontos. - Coordenação: Verifica-se que continua a existir uma política pontual e não totalmente definida de coordenação das atividades da Associação, com uma pontuação global de 2,7 pontos. - Liderança: Verifica-se também que existe um envolvimento de todos os colaboradores no cumprimento dos objetivos da organização e não apenas dos objetivos relacionados com o exercício das suas funções mas que necessita de correções, com 		

uma pontuação global de 3,3 pontos.

- Motivação: Verifica-se que se estabelece objetivos em colaboração com todos os membros da organização a necessitar de algumas correções, como uma pontuação de 3,7 pontos.

- Comunicação: Verifica-se que se cumpre a existência uma visão e objetivos estratégicos claros e disseminados em toda a organização, com uma pontuação global de 4 pontos.

- Decisão: Verifica-se que as decisões finais são acertadas e especificadas de acordo com os objetivos estratégicos definidos, com uma pontuação global de 4 pontos.

Através da realização do diagnóstico da atual situação da organização para avaliar e localizar a sua atual realidade, ao classificar os itens da ficha nº 4, verifica-se uma grande evolução da 1ª Auditoria para a 2ª, mas ainda a necessitar de algumas correções

A avaliação do estado da ARCSG teve a pontuação de 3,6 , ou seja, consegue alcançar os objetivos da qualidade.

AÇÕES DE MELHORIA PROPOSTAS:

Para delinear o caminho de ação para a implementação do sistema de gestão de qualidade, fez-se o diagnóstico da atual situação da organização para avaliar e localizar a sua realidade. Verifica-se que Associação Recreativa Cultural e Social das Gândaras encontra-se no nível 3,6, para a certificação de qualidade, ou seja, está em condições de alcançar os objetivos propostos pela qualidade mas necessita de promover a adoção de uma abordagem de processo enfatizando a importância: do entendimento e atendimento aos requisitos; da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos; da melhoria contínua de processos baseada nas suas medições objetivas.

Conclui - se que os processos necessários ao SGQ incluem a identificação de atividades, do seu registo e controle , de provisão de recursos, da sua medição análise e melhoria mas ainda falta pôr em prática toda esta componente teórica.

Deste modo, o Plano de Desenvolvimento Institucional para o prazo do 2º

Semestre de 2011, é, essencialmente, assegurar que os processos necessários ao SGQ sejam implementados e mantidos e assegurar a promoção da consciencialização da sua importância. No Quadro nº 6, estão identificados os objetivos a atingir até dezembro de 2011, que depois de implementados e da verificação das não – conformidades será revisto para uma nova redefinição ainda durante o 2º Semestre, mas precisamente a 28/12/2011.

Quadro nº 7 - Lista de Objetivos da Organização para 2º Semestre de 2011

Construção em 26/08/2011 com revisão prevista a 28/12/2011

Objetivo Geral: Delinear o Plano de Ação com vista à Implementação da Certificação da Qualidade.

OBJETIVOS DO PROJETO DO SGQ DA ARCSG

Nº	Caracterização	Meta Quantitativa	Peso	Data de Conclusão
1	.Elaboração da 1ª Auditoria Interna	.Preenchimento das Fichas nº 3 e nº 4, Elaborar o relatório da Auditoria Interna	12,5%	28 de agosto de 2011
2	.Delinear a Meta de ação para o Plano de Desenvolvimento Institucional	. Fixação de Objetivos Estratégicos	12,5%	28 de agosto de 2011
3	. Implementar o conjunto de operações e respetivos procedimentos existentes	Manual de Qualidade da Organização com referência às operações.	25%	03 de Setembro de 2011
4	. Verificar a eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade Implementado	.Através Relatório de Auditoria Interna e Resultados Obtidos na ficha nº 4 e ficha nº3.	50%	26 de Dezembro de 2011

Fonte: Adaptação Rodrigues e tal, 2007

DISTRIBUIÇÃO:

DATA:

Aprovado:

Apêndice VII

Plano de Atividade Realizada na Dissertação de Tese

CRONOGRAMA		OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAIO	JUN.	JUL.	AGO.	SET.
Introdução à temática da Dissertação de Tese													
Escolha do Tema/Área													
Revisão da Literatura													
Trabalho de Investigação	Elaboração do quadro de referência												
	Formulação do problema												
	.Objetivos												
	.Questões de Investigação												
.Hipóteses													
Caso Prático – Estágio Curricular													
.Integração na Instituição.													
.Preparação de Apresentação de Programa Teórico.													
. Verificação de Pré- Requisitos de Qualidade													
. Preparação de Diagnóstico Organizacional													
.Realização de 1ª Auditoria													
.Elaboração de Objetivos para Plano de Ação.													
.Criação de Requisitos de Qualidade													
.Comprovação de Requisitos de Qualidade													
. Diagnóstico Organizacional													
.Realização de 2ª Auditoria													
. Elaboração de Plano de Ação													
. Preparação para a implementação de Requisitos de Qualidade.													
Elaboração da Dissertação da Tese													
Recolha e interpretação da informação recolhida													
Elaboração da Dissertação													
Entrega da Dissertação													

